

# Quand la fiction permet de penser de nouvelles pratiques managériales.

## Le management organique de la Garde de Nuit dans la série *Game of Thrones*

Par Marine AGOGUÉ et Cyrille SARDAIS  
HEC Montréal

Et si la fiction nous permettait de nous donner des espaces de réflexion pertinents, pour interroger des pratiques managériales qu'il reste encore à inventer ? Par une étude approfondie de la Garde de Nuit, dans la série *Game of Thrones*, nous proposons une conceptualisation des pratiques managériales qui relèvent du « management organique ». Le fonctionnement interne de la Garde de Nuit, son organisation des gens, le mentorat mis en place, ses valeurs développées et son contrôle social permettent ainsi de penser des pratiques managériales pertinentes pour les organisations contemporaines qui font le choix d'une approche managériale originale et novatrice.

### Introduction

Quelle drôle d'idée, pour des universitaires, que de prendre un cas imaginaire pour discuter de pratiques managériales actuelles ! La Garde de Nuit, organisation située *a priori* à des années-lumière de ce qui s'enseigne dans les écoles de gestion, présente pourtant un certain nombre de similitudes avec des pratiques managériales émergentes qui suscitent un intérêt croissant auprès des chercheurs et des praticiens : entreprise à mission (Segrestin, 2018 ; Levillain, 2015), entreprise libérée (Getz et Carney, 2016), sociocratie ou holocratie (cf. par exemple Chiquet, 2013), management authentique (George, 2003). Et si la fiction nous offrait des espaces de réflexion pertinents, permettant d'interroger des pratiques managériales qu'il reste encore à inventer, surtout lorsque la fiction en question a été vue par des dizaines de millions de téléspectateurs, ce qui fait de *Game of Thrones* l'une des séries les plus regardées de tous les temps ? Cette série a déjà suscité l'intérêt de chercheurs en philosophie, en histoire et en sciences politiques. Reste qu'il s'agit aussi d'un terreau très fertile pour ceux et celles qui se passionnent pour le management<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Cet intérêt pour le management dans *Game of Thrones* a donné lieu à la rédaction d'un livre (Agogué & Sardais, 2019) qui se focalise sur des personnages qui agissent comme *managers*, laissant de côté les organisations de la série qui sont pourtant tout aussi riches d'enseignement.

Des différentes organisations décrites dans la série *Game of Thrones*<sup>(2)</sup>, la Garde de Nuit est très certainement celle qui est élaborée avec le plus de précision. C'est l'organisation qui est en charge de veiller sur le Mur, gigantesque mur de glace construit il y a des siècles, et qui sépare le monde « civilisé » (*Westeros*) de ce qui se passe au-delà du mur – à savoir des hordes de « sauvages » et bien d'autres créatures magiques et effrayantes. Pour ce faire, la Garde dispose de dix-neuf châteaux ainsi que des ressources situées juste au sud du Mur, sur une bande de terre qui héberge des fermes et des villages placés directement sous l'administration de la Garde. Les seigneurs de *Westeros*, chaque année, lui envoient également non pas des capitaux, mais des hommes. Par ailleurs, cette organisation joue un rôle social majeur en intégrant des personnes souvent considérées comme des rebuts de la société, et arrive finalement, avec de faibles ressources et des individus peu éduqués ou compétents, à réaliser sa mission, cruciale s'il en est. Surtout, sont très clairement décrits dans la série son fonctionnement interne, l'organisation des gens, le mentorat mis en place, les valeurs développées et le contrôle social.

<sup>(2)</sup> La série *Game of Thrones* a été mise en images par la chaîne HBO au cours de huit saisons comportant 73 épisodes.

La difficulté est de donner du sens à de multiples scènes, dialogues ou références pour dresser un tableau assez complet du système managérial de la Garde de Nuit. A des fins didactiques, nous avons cherché à présenter ses différentes caractéristiques en les regroupant selon la matrice proposée par Richard Déry *et al.* (2015), qui croise les quatre grandes pratiques de management décrites par Henri Fayol (à savoir *Planifier, Organiser, Diriger* et *Contrôler*<sup>(3)</sup>) avec les trois types de légitimité proposés par Max Weber (les légitimités *rationnelle-légale, charismatique* et *traditionnelle*), pour proposer trois grands types de management, et notamment le management qui s'appuie sur la légitimité traditionnelle – qui a été très peu étudié. Reste qu'il s'agissait d'une proposition théorique, et l'on peut s'interroger sur ce qu'elle devient quand on la soumet à une réalité, fût-elle imaginaire et fantastique, sans être malléable pour autant : les faits et les actions de la série sont ce qu'ils sont et chacun peut en prendre connaissance.

Comme nous tâcherons d'en faire la démonstration, la Garde de Nuit constitue un remarquable exemple de ce que nous nommerons le « management organique », qui s'appuie sur la légitimité traditionnelle. Il nous est donné à voir avec précision et richesse ce que peut être une organisation de ce type, avec ses forces et ses faiblesses. Ce passage du théorique à l'empirique permet par la même occasion de repenser ce mode de management et d'aller plus loin dans sa conceptualisation.

En termes de sources, nous aurions pu utiliser les livres écrits par George R. R. Martin, ou la série, ou les deux, mais certains éléments y sont contradictoires. Nous avons donc pris le parti de nous centrer sur la série, et ce, pour deux raisons. La première est d'ordre pratique : à ce jour, la série est beaucoup plus avancée que le livre, et nous avons donc une vision plus exhaustive des activités et du fonctionnement de la Garde de Nuit. La seconde est pédagogique : la Garde de Nuit peut facilement être utilisée comme un cas didactique, et dans cette perspective, pouvoir s'appuyer sur des extraits vidéo nous semble pédagogiquement très pertinent. Nous avons donc analysé les 2000 pages de scripts de la série en nous centrant sur tous les éléments qui concernent la Garde de Nuit. Par ailleurs, nous avons consulté plusieurs sites de fans qui donnent de nombreux détails sur la Garde de Nuit, notamment le site francophone [www.lagardedenuit.com](http://www.lagardedenuit.com) et le site anglophone [www.gameofthrones.wikia.com](http://www.gameofthrones.wikia.com), dans lesquels le terme « Garde de Nuit » renvoie respectivement à 868 et 1900 pages.

Dans les quatre premières sections de cet article, nous nous attacherons à décrire le plus précisément possible la Garde de Nuit à travers les pratiques de management que sont le *Planifier*, l'*Organiser*, le *Diriger* et le *Contrôler*. Puis, nous proposerons une

synthèse du système managérial de la Garde de Nuit à l'aune des grands idéaux-types existants. Enfin, nous tirerons des enseignements pour de potentielles pratiques managériales au sein d'organisations contemporaines au mode de fonctionnement original et novateur.

## Le système managérial de la Garde de Nuit

### Planifier

La première chose surprenante, concernant la planification au sein de la Garde de Nuit, est l'absence d'une quelconque forme de planification formelle. Pas de plan stratégique bien défini, pas de séquençage d'actions à mener pour assurer le bon fonctionnement de la Garde. De même, on cherchera en vain une quelconque « vision » qui serait transmise aux membres de la Garde par celui qui les dirige – que l'on nomme « Lord Commandant ». Cela ne veut pas dire pour autant qu'il n'y a pas d'acte de planification. Simplement, ce qui oriente l'action par rapport au futur, ce n'est pas un plan bien défini, ni une vision professée dans des grands discours, mais une *raison d'être*, que l'on qualifierait en anglais de *“purpose”*. Celle-ci est clairement exprimée par les vœux que prononcent les futurs membres de la Garde de Nuit quand, suite à leur entraînement, ils s'engagent officiellement à devenir Frères de la Garde :

« *La nuit se regroupe, et voici que débute ma garde. Jusqu'à ma mort, je la monterai. Je ne prendrai femme, ne tiendrai terres, n'engendrerai. Je ne porterai de couronne, n'acquerrai de gloire. Je vivrai et mourrai à mon poste. Je suis l'épée dans les ténèbres. Je suis le veilleur au rempart. Je suis le feu qui flambe contre le froid, la lumière qui rallume l'aube, le cor qui secoue les dormeurs, le bouclier protecteur des royaumes humains. Je voue mon existence et mon honneur à la Garde de Nuit, je les lui voue pour cette nuit-ci comme pour toutes les nuits à venir.* » <sup>(4),(5)</sup>

La raison d'être de la Garde de Nuit, c'est de représenter le bouclier protecteur des royaumes humains, de constituer le rempart entre le peuple de Westeros, et ce qui se cache au nord du Mur. Les membres de la Garde prêtent ainsi le serment de défendre et de protéger le royaume des hommes, et toutes leurs actions sont guidées par cette mission.

La *vision* et la *raison d'être* diffèrent considérablement en ce sens que la vision est individuelle, incarnée par un dirigeant, un leader, un chef, puis transmise au reste du groupe, alors que la raison d'être est largement collective et partagée. Par ailleurs, la vision a tendance à décrire un futur idéalisé alors que la raison d'être s'appuie plutôt sur un passé partagé, des valeurs communes qu'il convient de faire perdurer. On

<sup>(3)</sup> En fait, il s'agissait initialement de « Prévoir, Organiser, Coordonner, Commander et Contrôler » mais c'est sous la forme du PODC que le management est généralement enseigné aujourd'hui.

<sup>(4)</sup> Les vœux sont prononcés par plusieurs nouveaux membres dans l'épisode 7 de la saison 1, à la 46<sup>e</sup> minute.

<sup>(5)</sup> Toutes les citations issues de l'œuvre *Game of Thrones* proviennent des dialogues originaux de la série de HBO. Les traductions proposées dans cet article sont les nôtres.

notera donc qu'il ne s'agit pas ici de changer le monde, de mobiliser le collectif pour créer quelque chose de mieux ou de différent, mais bel et bien de protéger, de sauvegarder le monde tel qu'il est aujourd'hui.

Pour autant, derrière ces grandes paroles se cache une réalité quelque peu différente. Car la raison d'être est d'autant plus importante que, finalement, les foules ne se pressent pas volontairement aux portes de la Garde de Nuit : outre le renoncement à avoir une famille, rejoindre la Garde de Nuit, c'est s'enfermer dans un château à moitié gelé pour le reste de sa vie, et combattre des dangers gigantesques pour le salut et le confort du reste de la population. Ce que fait bien remarquer Qhorin Mimain à Jon Snow, l'un de ses frères d'armes :

« Et rappelle-toi, mon gars : ta mort sera un cadeau pour ceux qui vivent au sud du Mur. Ils ne sauront jamais ce que tu as fait. Ils ne sauront jamais comment tu es mort, ils ne sauront même pas comment tu t'appelais. Mais ils seront encore vivants parce qu'un bâtard sans nom, quelque part au nord du Mur, aura donné sa vie pour sauver la leur. [...] Ce ne sont que des mots, mon gars. On se dit ça pour avoir plus chaud pendant la nuit, pour se donner l'impression qu'on a une raison d'être. »<sup>(6)</sup>

Pour illustrer la raison d'être, on aime prendre comme exemple celui du tailleur de pierres. Que fait cet homme ? Le premier répond : il casse des pierres. L'autre répond : il bâtit une cathédrale. Bien entendu, les deux sont dans le vrai. Mais le problème de la *raison d'être*, aussi glorieuse soit-elle, c'est qu'au bout du compte, la personne passe tout de même sa journée à casser des pierres. C'est ce qu'illustre très bien l'échange suivant entre plusieurs membres de la Garde de Nuit :

« Quand on évoque la Garde de Nuit, personne ne parle de pelletage.  
– Ni de la merde.  
– Les gens parlent d'honneur, de pardonner des méfaits et de protéger le royaume, mais en fait, on passe le plus clair de notre temps à pelleter.  
– On se fait aussi attaquer, ou tuer, ou pire.  
– Aussi. Et si t'es pas en train de te faire attaquer ou tuer, en général tu pelletes.  
– Regarde. Encore de la merde à pelleter. Je me demandais justement ce que j'allais faire de ma journée. »<sup>(7)</sup>

Ainsi, planifier, au sein de la Garde de Nuit, c'est se rassembler autour d'une raison d'être commune et partagée, qui permet d'accomplir une mission noble et de dépasser un quotidien somme toute banal, voire morose.

## Organiser

L'aspect le plus singulier en termes d'organisation est la communauté que forme la Garde de Nuit. Comme exprimé dans le serment qu'ils prêtent, tous les membres sont des « frères ». Et il ne s'agit pas que de simples mots : comme les moines, les frères

vivent ensemble, ils ne peuvent se marier ni avoir des enfants et, en entrant dans la Garde de Nuit, ils abandonnent leur passé. S'ils sont pardonnés de leurs éventuels crimes, ils renoncent surtout à leur titre, à leur héritage, à leur famille, bref, à tout ce qu'ils avaient et étaient avant, pour n'être plus que des frères de la Garde. Ce que rappelle le Lord Commandant Mormont, qui dirige la Garde, à une nouvelle cohorte prêtant serment :

« Vous êtes arrivés ici comme des hors-la-loi, des violeurs, des tueurs, des voleurs. Vous êtes arrivés seuls, enchaînés, sans amis et sans honneur. Vous êtes arrivés riches et vous êtes arrivés pauvres. Certains parmi vous portez le nom de grandes maisons, d'autres sont des bâtards, d'autres sont des sans-noms. Cela n'a aucune importance. Tout ça appartient au passé. Ici, au Mur, nous sommes tous une seule et même maison. »<sup>(8)</sup>

Ainsi, l'une des réussites de la Garde de Nuit est certainement cette capacité à prendre ceux qui pourraient être considérés comme des « rebuts » de la société : des criminels, des bâtards (comme Jon Snow), des hommes rejetés par leur famille (comme Sam Tarly), et à leur donner une place, un rôle à jouer dans cette organisation. Alors qu'un visiteur s'exclame de façon ironique « Quel homme charmant ! » pour décrire l'homme en charge d'entraîner les nouvelles recrues, le Lord Commandant Mormont lui répond :

« Je n'ai pas besoin qu'il soit charmant. J'ai besoin qu'il fasse de cette bande de voleurs et de fuyards des frères de la Garde de Nuit. »<sup>(9)</sup>

Dans cette communauté, il n'y a pas lieu d'essayer de se distinguer. C'est d'ailleurs quelque chose que l'un des héros de la série, Jon Snow, va mettre du temps à comprendre. Alors que, fraîchement arrivé, il essaie de prouver sa valeur et sa compétence, il finit par s'exclamer « Ils me détestent car je suis meilleur qu'eux »<sup>(10)</sup>. Par « meilleur », Jon Snow veut sans doute dire qu'il a de plus grandes compétences – il manie en effet mieux l'épée qu'eux –, mais aussi qu'il est ontologiquement meilleur : lui n'est pas un condamné qui a été envoyé sur le mur, il a *choisi* de venir servir la Garde. Mais comme le lui fait remarquer un autre personnage-clé de la série, le nain Tyrion Lannister, les autres n'ont pas eu la chance d'avoir un maître d'armes pour leur en apprendre le maniement. Il n'y a donc pas une si grande gloire à leur être supérieur. Surtout, même si la plupart des autres sont des repris de justice, cela ne fait pas d'eux des hommes méprisables pour autant.

« Le père de Grenn l'a laissé lui aussi... à l'extérieur d'une ferme quand il avait trois ans. Pyp a été surpris en train de voler une meule de fromage. Sa petite sœur n'avait pas mangé depuis trois jours. Il a eu le choix : sa main droite ou le Mur. Je me suis enquis au Lord Commandant à leur sujet. Des histoires fascinantes... »<sup>(11)</sup>

<sup>(8)</sup> Extrait de l'épisode 7 de la saison 1, à la 33<sup>e</sup> minute.

<sup>(9)</sup> Extrait de l'épisode 3 de la saison 1, à la 21<sup>e</sup> minute.

<sup>(10)</sup> Extrait de l'épisode 3 de la saison 1, à la 25<sup>e</sup> minute.

<sup>(11)</sup> Extrait de l'épisode 3 de la saison 1, à la 24<sup>e</sup> minute.

<sup>(6)</sup> Extrait de l'épisode 6 de la saison 2, à la 12<sup>e</sup> minute. Dans la version anglaise, le terme de « *purpose* » est utilisé.

<sup>(7)</sup> Extrait de l'épisode 4 de la saison 3, à la 9<sup>e</sup> minute.



L'organisation de la Garde s'appuie donc fortement sur la communauté scellée par le serment que forment ses membres.

Il importe de noter que ce serment est bien différent d'un simple *contrat*. Alors que l'on peut mettre fin à un contrat, un serment engage la personne à vie. Par ailleurs, un contrat est spécifique et chaque membre d'une organisation peut avoir un contrat différent (et des tâches différentes). A l'inverse, le serment est générique. Tous les membres de la Garde de Nuit ont prêté le même serment, celui que nous avons évoqué plus haut. Alors que des contrats multiples souligneraient les éventuelles disparités entre les personnes, le serment unique met plutôt en évidence leurs ressemblances.

La communauté des frères de la Garde de Nuit, si elle donne une place à chacun en dépit des fautes passées, n'est pas pour autant uniforme. En particulier, le rang semble occuper une place plus importante que la hiérarchie. Il y a bien un chef à la tête de la Garde de Nuit (le Lord Commandant), et une hiérarchie, mais en réalité, ce n'est pas cela qui prime. Ainsi, les seuls représentants d'une hiérarchie sont à la tête des trois grands ordres qui composent la Garde de Nuit, à savoir les Patrouilleurs,

les Ingénieurs et les Intendants. La hiérarchie, si elle existe, est très plate.

Par ailleurs, autre élément significatif, à la tête de chacun d'eux, il y a le « Premier Patrouilleur », le « Lord Intendant » ou encore le « Premier Ingénieur ». Par cette notion de « premier », on insiste sur le fait que l'individu fait le même travail que les autres en ayant simplement un rang différent, un peu comme dans un orchestre où l'on trouve le premier violon, le premier hautbois, le premier cor... Nous parlons ici d'« ordre », car avant même de prononcer leurs vœux, les « appelés » sont affectés à l'un de ces trois « ordres », dans lequel ils resteront jusqu'à la fin de leur vie. On ne peut passer de l'un à l'autre. Une hiérarchie est normalement constituée de fonctions, de tâches à effectuer, et les personnes qui les occupent changent. Ici, ce n'est pas le cas. Les gens sont affectés à vie à une place, et mise à part la possibilité d'être élu Lord Commandant ou « premier » d'un des ordres, ils ne bougeront pas.

Cela a de grandes conséquences car, au final, chacun doit rester à sa place, quelles que soient ses bonnes idées. Ainsi, lorsque Jon Snow, alors simple intendant, recommande de sceller les tunnels du Mur car il a vu l'armée gigantesque des Sauvageons



Photo © AKG-images/Album/HBO

Montage du Mur sur le tournage de *Game of Thrones*.

« L'organisation de la Garde s'appuie fortement sur la communauté scellée par le serment que forment ses membres. »

approcher, il se fait remettre à sa place et à son rang par le Commandant lui-même :

« Ser Alliser : La Garde de Nuit le défend depuis des milliers d'années. Et au cours de tous ces siècles, nous n'avons jamais scellé le tunnel.

Jon Snow : Avez-vous déjà vu un géant, Ser Alliser ? J'en ai vu. Les grilles du souterrain ne les arrêteront jamais.

Ser Alliser : Les barreaux de ces portes ont une épaisseur de quatre pouces. De l'acier laminé à froid.

Jon Snow : Ils ne les arrêteront pas.

Ser Alliser : Rappelez-moi à quel ordre vous appartenez, Lord Snow.

Jon Snow : Les intendants.

Ser Alliser : Est-ce que les Intendants sont responsables de la maintenance du tunnel ?

Jon Snow : Non.

Ser Alliser : Qui l'est ?

Jon Snow : Les Ingénieurs.

Ser Alliser : Ah, les Ingénieurs. Premier Ingénieur Yarwyck, Lord Snow recommande de sceller le tunnel, ce qui nous empêcherait d'accomplir notre devoir de frères jurés de la Garde de Nuit. Êtes-vous d'accord avec lui ?

Othell Yarwyck : Non. »<sup>(12)</sup>

On peut noter que cet extrait témoigne d'une autre caractéristique de l'organisation de la Garde de Nuit : c'est l'expérience qui est valorisée, bien plus que la compétence. Peu importe la compétence stratégique de Jon Snow, le premier ingénieur a le plus d'expérience, et c'est donc lui qui pèse plus lourd dans la décision de fermer ou non les tunnels. Dans le même ordre d'idée liée à la valorisation de l'expérience, lorsque le Lord Commandant décide de nommer un nouveau Premier Patrouilleur, il le justifie de la sorte :

« Ser Alliser, vous avez plus d'expérience que n'importe quel autre patrouilleur à Châteaunoir<sup>(13)</sup>. Vous avez prouvé votre bravoure plusieurs fois en défendant le Mur de l'attaque de sauvages. Je vous nomme Premier Patrouilleur, Ser Alliser. »<sup>(14)</sup>

Dans la même veine, l'échange entre le Lord Commandant Mormont et Jon Snow, alors fraîchement nommé dans l'ordre des intendants, est caractéristique de ce lieu où l'expérience est valorisée, où l'on ne s'improvise pas chef, mais où on le devient au terme d'un long apprentissage :

« Lord Commandant Mormont : Qui suis-je ? Qui suis-je ?

Jon Snow : Le Lord Commandant.

Lord Commandant Mormont : Et qui êtes-vous ?

Jon Snow : Jon Snow.

Lord Commandant Mormont : Qui êtes-vous ?

Jon Snow : Votre intendant.

Lord Commandant Mormont : Vous voulez diriger un jour ? Alors, apprenez d'abord à suivre des ordres. »<sup>(15)</sup>

<sup>(12)</sup> Extrait de l'épisode 7 de la saison 4, à la 12<sup>e</sup> minute.

<sup>(13)</sup> Châteaunoir est le nom du château principal de la Garde de Nuit.

<sup>(14)</sup> Extrait de l'épisode 3 de la saison 5, à la 36<sup>e</sup> minute.

<sup>(15)</sup> Extrait de l'épisode 1 de la saison 2, à la 24<sup>e</sup> minute.

Cohérent avec cette valorisation de l'expérience, le mentorat joue un rôle majeur dans la Garde de Nuit. On le perçoit notamment dans le fait que le Lord Commandant choisit un jeune aide pour l'accompagner et lui montrer le métier. L'échange entre le roi Stannis et le 998<sup>e</sup> Lord Commandant Jon Snow est particulièrement révélateur :

« Stannis Barathéon : J'aimerais vous parler seul.

Jon Snow : Olly est mon intendant maintenant, comme je l'étais auprès du Lord Commandant Mormont. Je veux qu'il assiste à mes réunions, pour apprendre des hommes ayant de l'expérience. Un jour, il pourrait commander. »<sup>(16)</sup>

Ce don qu'il a reçu du précédent Lord Commandant, il le transmet à son tour à celui qui le suit.

## Diriger

La direction, telle qu'elle est pratiquée à la Garde de Nuit, est bien différente de ce que l'on pourrait attendre d'une autorité hiérarchique, ou encore de l'exercice du "leadership", aujourd'hui très valorisé dans les organisations. En fait, ce que l'on voit du processus de décision et de direction (au sens de réorientation de l'action collective) dans les différents extraits de la série qui se passent au sein de la Garde de Nuit, c'est le fait qu'une approche beaucoup plus collective des choses est privilégiée, où le rappel au *purpose* et à la mission du collectif emporte la décision. L'épisode le plus caractéristique a lieu lors de la saison 5, alors que le Mur est menacé par l'armée des Sauvages du Nord, et qu'il faut décider s'il faut envoyer des hommes combattre ceux qui se sont introduits au sud du Mur pour piller et ravager les villages alentour.

« Yarwyck : Nous devons leur donner une leçon sur la façon dont nous traitons les gens de leur espèce. Trois douzaines de corps avec des gorges tranchées balancées du haut du mur. Il me semble que ce serait une bonne leçon.

Ser Alliser : Si nous nous en prenons à eux, nous leur donnons ce qu'ils veulent. Ils veulent nous attirer, nous tuer les uns après les autres.

Maestre Aemon : Nous sommes juste un peu plus de cent, en comptant les Intendants et les Ingénieurs. Et moi. Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre un seul homme. Nous devons nous souvenir de notre première responsabilité. Nous sommes les gardiens du Mur.

Pyp : Il doit y avoir un moyen de les protéger.

Ser Alliser : Vous êtes un champion des gens du peuple, Lord Snow. Que dites-vous de la proposition de frère Pyp ?

Jon Snow : Mance Rayder arrive. Si les Sauvages franchissent le Mur, ils écraseront tout et tout le monde à mille miles à la ronde avant d'atteindre une armée qui peut les arrêter.

Ser Alliser : Nous devons consolider Châteaunoir et nous devons défendre le Mur. C'est notre travail. »<sup>(17)</sup>

<sup>(16)</sup> Extrait de l'épisode 3 de la saison 5, à la 13<sup>e</sup> minute.

<sup>(17)</sup> Extrait de l'épisode 3 de la saison 4, à la 45<sup>e</sup> minute.



Pas moins de cinq personnes prennent la parole avant que ce qui semble être un consensus n'émerge. Et ce consensus se bâtit autour du rappel de la mission, de la raison d'être de la Garde de Nuit. Même si les conséquences (abandonner les villageois aux épées des Sauvageons) sont terribles et lourdes de responsabilité pour ceux qui prennent une telle décision.

Nous pouvons d'ailleurs mettre en parallèle l'émergence du consensus comme processus décisionnel, et une autre pratique de la Garde de Nuit : le Lord Commandant est coopté par ses pairs lors d'un vote qui réunit tous les frères de la Garde. Une fois élu, en revanche, il semble que ce poste soit à vie. Il ne s'agit donc ni d'un processus proprement démocratique (où le peuple peut contrôler d'élection en élection qui a été élu), ni d'un système où une personne est nommée ou conquiert le pouvoir par la force. Au demeurant, ce processus ressemble beaucoup à ce qui se passe lors de l'élection du chef d'une organisation très ancienne – le pape.

Si les pouvoirs du chef ne peuvent être subordonnés à des règlements stricts ni à des réélections régulières, il semble néanmoins qu'ils soient au demeurant très limités. Ainsi, l'un des personnages déclare, alors qu'il se rend à la Citadelle (une organisation de lettrés qui n'a rien à voir avec la Garde de Nuit) :

*« La Citadelle n'est pas Châteaunoir. Je n'ai pas de Jon Snow ou de Maestre Aemon pour m'aider à tordre les règles. »<sup>(18)</sup>*

Ici, au mieux, on ne peut que « plier » les règles. On peut les actualiser, les interpréter, mais on leur reste largement soumis, du moins à leur esprit, si ce n'est à leur lettre. Le héros Jon Snow en fera l'amère expérience à la fin de la saison 5 : alors qu'il a décidé, devant l'imminence d'un danger nouveau (l'Armée des Morts approche), d'ouvrir les portes du Mur aux Sauvageons pour leur permettre de s'installer au sud du Mur, il est assassiné suite à une mutinerie. Le discours du chef de la mutinerie, lorsqu'il explique au reste de la Garde de Nuit ce qui s'est passé, est éloquent :

*« Un frère de la garde : Qui l'a tué ?  
Ser Alliser : Moi. Ainsi que Bowen Marsh et Othell Yarwyck et les autres officiers du château.  
Frères : Meurtriers ! Traîtres !  
Ser Alliser : Vous avez raison ! Nous avons commis une trahison, nous tous. Jon Snow était mon Lord Commandant. [...] La loyauté est la base sur laquelle la Garde de Nuit s'est construite, et la Garde signifie tout pour moi [...]. Jon Snow allait détruire la Garde de Nuit. Il a laissé les Sauvageons passer nos portes, ce qu'aucun Lord Commandant n'a jamais fait auparavant. [...] Et ce qu'il pensait être la bonne chose à faire nous aurait été fatal. Il nous a confrontés à un choix terrible et nous avons choisi. »<sup>(19)</sup>*

La décision prise par le Lord Commandant Jon Snow d'ouvrir les portes du Mur aux Sauvageons n'a pas été acceptée : outre qu'elle allait contre tout ce qui avait été fait jusque-là, qu'elle créait un précédent, donc, elle n'a pas été débattue collectivement ; Jon avait simplement annoncé sa décision, sans prendre en compte les différents points de vue. Parce qu'on ne peut désobéir au sein de la Garde, le seul choix était de se révolter contre le chef qui trahit la mission. On notera que la décision de le renverser est collective : plutôt que de contester l'ordre du Commandant, Alliser et d'autres officiers le renversent en tant que chef. Peu avant son exécution, le chef de la mutinerie confirmera ce choix :

*« J'avais le choix, Lord Commandant. Vous trahir ou trahir la Garde de Nuit. Vous avez apporté une armée de Sauvageons sur nos terres. Une armée de meurtriers et de pillards. Si je devais tout refaire en sachant où je finirais, j'espère que je referais de nouveau le bon choix. »<sup>(20)</sup>*

Ainsi, l'acte de diriger s'exerce selon un consensus émergent, aligné sur la raison d'être, dans des processus très collectifs de discussion, de partage et de cooptation, mobilisant un ensemble de règles communes et partagées, que l'on peut interpréter et « plier », mais auxquelles on doit tout de même allégeance, au risque de voir le groupe se désolidariser de son chef. Pour compléter ce tableau de la direction au sein de la Garde de Nuit, on pourra pointer l'importance de la responsabilité qui pèse sur les épaules de celui qui dirige : en effet, la direction n'est pas vue comme un privilège mais comme un poids à assumer. Ainsi, Maestre Aemon dit à Jon, peu après son élection :

*« Vous trouverez peu de joie dans l'exercice de votre commandement. Mais avec un peu de chance, vous trouverez la force de faire ce qui doit être fait. »<sup>(21)</sup>*

La direction au sein de la Garde de Nuit, au final bien loin des grands discours motivants et inspirants, apparaît donc plutôt comme un sacrifice, une responsabilité collective que l'on porte au service de la raison d'être qui oriente l'action collective.

## Contrôler

Visuellement, l'exemple de contrôle le plus spectaculaire au sein de la Garde de Nuit se trouve au cours de la saison 5, alors que le nouveau Lord Commandant Jon Snow donne un ordre en public à l'un des membres de la Garde, Janos Slynt, et que celui-ci refuse d'obéir. Après un échange entre les deux, et une fois l'insubordination établie, Jon lui demande de sortir – pour l'exécuter. Alors, Ser Alliser se place devant Janos – jusque-là son allié – pour le protéger. Tous les frères de la Garde se lèvent et s'approchent. Ser Alliser, voyant cela, s'écarte et les laisse se saisir de son allié, ce qui témoigne de tout le poids que peut avoir dans cette organisation le contrôle social.

<sup>(18)</sup> Extrait de l'épisode 3 de la saison 6, à la 9<sup>e</sup> minute.

<sup>(19)</sup> Extrait de l'épisode 1 de la saison 6, à la 7<sup>e</sup> minute.

<sup>(20)</sup> Extrait de l'épisode 3 de la saison 6, à la 47<sup>e</sup> minute.

<sup>(21)</sup> Extrait de l'épisode 5 de la saison 5, à la 8<sup>e</sup> minute.

Mais l'on peut trouver de nombreux autres exemples de contrôle social au sein de la Garde de Nuit. Ainsi, dès la saison 1, Jon décide de quitter Châteaunoir (et la Garde de Nuit) pour rejoindre son demi-frère parti en guerre suite à l'assassinat de leur père. Ce n'est pas son supérieur qui vient le chercher : ce sont ses frères et amis qui partent à sa poursuite et lui demandent de revenir avec eux.

« Frère de la Garde : On te ramène là où est ta place.

Jon Snow : Je dois être avec mon frère.

Frères de la Garde (à tour de rôle) : Mais nous sommes tes frères maintenant. [...] Sam nous a tout dit. – Nous sommes désolés pour ton père – Mais ça n'a pas d'importance – Tu as prêté serment. Tu ne peux pas partir.

Jon Snow : Mais je le dois.

Frères de la Garde (à tour de rôle) : Tu ne peux pas. Tu as prêté serment. [...] "La nuit se regroupe, et voici que débute ma garde. [...] Je voue mon existence et mon honneur à la Garde de Nuit, je les lui voue pour cette nuit-ci comme pour toutes les nuits à venir." »<sup>(22)</sup>

On notera que ce n'est pas une personne mais tout le groupe, chacun s'exprimant à tour de rôle, qui lui rappelle ses devoirs et le serment qu'il a prêté – serment qui joue alors un rôle d'artefact rappelant la raison d'être du groupe.

Un autre extrait illustre cette force du contrôle social, cette fois en plein milieu de la « Bataille du Mur » alors que les frères de la Garde sont attaqués par la grande armée des Sauvageons. Un groupe a été envoyé pour protéger le tunnel face à un géant qui brise les grilles du château. Il s'agit très certainement d'une mission-suicide.

« Premier frère : Comment allons-nous arrêter ça ?

Second frère : On lui a déjà tiré vingt flèches dessus.

Grenn : Tu as entendu Jon. Nous tenons la porte.

Premier frère : Jon Snow n'est pas Lord Commandant.

Grenn : Nous tenons la porte!

Premier frère : Ma Mère, sauvez-moi. Mon Père, sauvez-moi.

Grenn : Les dieux ne sont pas ici. Il n'y a que nous six. Tu m'entends ? "La nuit se regroupe, et voici que débute ma garde..."

Tous : [...] Je vivrai et mourrai à mon poste [...] Je voue mon existence et mon honneur à la Garde de Nuit, je les lui voue pour cette nuit-ci comme pour toutes les nuits à venir. »<sup>(23)</sup>

Ainsi, le contrôle social est la clé de voûte qui permet de maintenir le tissu communautaire de la Garde de Nuit. Si ce qui prévaut, c'est l'accomplissement de la mission, si ce qui est demandé, c'est le sacrifice de l'intérêt individuel au profit de la cause collective, alors le contrôle social doit œuvrer. La mission-suicide est accomplie, non sans que sa raison – la protection du royaume des hommes, pour laquelle les frères ont prêté serment – ne soit mutuellement rappelée. Et ce qui compte, au final, n'est pas tant

la réussite – ont-ils réussi à tenir leur position ? – que l'engagement ultime de toutes les ressources possibles pour tenter d'incarner la raison d'être.

## La Garde de Nuit comme illustration spécifique d'un mode de management organique

Que nous apprend l'étude des pratiques managériales au sein de la Garde de Nuit ? Il faut convenir que ce qui émerge en termes de PODC est surprenant. On cherchera en vain un plan clair et bien défini des actions à mener, et on ne trouvera pas plus une « vision » qui serait transmise aux membres de la Garde par le Lord Commandant : la planification s'opère autour d'une raison d'être intemporelle et rassembleuse, qui justifie qu'on accomplisse des tâches ingrates et que l'on s'y sacrifie. Ce qui lie les membres de l'organisation n'est pas un contrat, mais bien un serment qui inscrit chacun dans une communauté fraternelle, où tous tiennent leur rang, et où l'expérience prévaut. La direction, telle qu'elle est pratiquée à la Garde de Nuit, est bien différente de ce que l'on pourrait attendre d'une autorité hiérarchique, ou encore de l'exercice du "leadership". Et si l'on se tourne du côté du contrôle, on ne trouvera point d'indicateurs, point de direction par objectif, pas vraiment d'auto-responsabilisation non plus ; en revanche, le contrôle social joue à plein. En d'autres termes, nous voilà confrontés à un système de pratiques managériales qui détonne, eu égard aux principes classiques enseignés dans les cours de management.

Pour autant, ces pratiques de la Garde de Nuit sont signifiantes, à condition qu'on adopte une vision du PODC qui ne soit pas limitée à la technique ni colorée par les théories du *leadership*. En s'appuyant sur le cadre conceptuel proposé par Déry *et al.* (2015) puis Agogué et Sardais (2019), qui consiste à croiser le PODC avec les trois formes de domination légitime de Max Weber (1921), on peut en effet avoir trois lectures très différentes du PODC : le management technique – aussi qualifié de management formel (Déry *et al.*, 2015) – qui s'appuie sur la légitimité rationnelle-légale ; le management charismatique, qui s'appuie sur la légitimité charismatique ; et le management traditionnel, qui s'appuie sur la légitimité traditionnelle. Plusieurs typologies proches de celle de Weber ont été proposées par des chercheurs en management : Pitcher (1995) avec « *artistes, artisans et technocrates* » et Mintzberg (2009) avec « *art, craft, science* », mais, outre que les auteurs n'ont pas fait ce lien avec les types de domination webériens, ils n'ont pas davantage cherché à relier leur typologie aux pratiques de management fayolien.

Pensé à travers le prisme de la légitimité rationnelle-légale, le *Planifier* s'incarne dans un plan formel, l'*Organiser* dans un ensemble de contrats définissant des tâches, le *Diriger* dans des directives précises et le *Contrôler* dans des indicateurs qui mesurent l'atteinte des objectifs et les moyens utilisés. Mais le

<sup>(22)</sup> Extrait de l'épisode 10 de la saison 1, à la 30<sup>e</sup> minute.

<sup>(23)</sup> Extrait de l'épisode 9 de la saison 4, à la 37<sup>e</sup> minute.

**Tableau 1 : LE PODC vu selon les trois logiques de management (d'après Déry *et al.*, 2015 et Agogué et Sardais, 2019)**

	La logique technique	La logique charismatique	La logique organique
LEGITIMITE	Rationnelle-légale	Charismatique	Traditionnelle
PLANIFIER	Le plan formel	La vision inspirante	La raison d'être collective
ORGANISER	Le contrat	La dévotion	Le serment
DIRIGER	Les directives précises	Le discours galvanisant	Le jugement responsable
CONTRÔLER	Les indicateurs de performance	L'auto-responsabilisation	Le contrôle social

PODC peut aussi être appréhendé au prisme de la légitimité charismatique, auquel cas le *Planifier* (ou plutôt « Prévoir », si l'on prend le mot originel de Fayol) s'incarne dans une vision, l'*Organiser* est fondé sur la dévotion au chef ; le *Diriger* s'appuie sur un discours galvanisant, quant au *Contrôler*, il passe par une auto-responsabilisation. Mais, et c'est ce qui va nous intéresser en premier lieu ici, il existe une troisième forme, telle qu'illustrée par le cas de la Garde de Nuit, qui s'appuie sur la légitimité traditionnelle, pour laquelle la *Planification* s'incarne dans une raison d'être (collective), l'*Organiser* revêt la forme d'une communauté fondée sur un serment, le *Diriger* valorise le jugement responsable (qui peut être collectif) ; quant au *Contrôler*, il repose plutôt sur la mobilisation du contrôle social (cf. Déry, 2010 ; Déry *et al.*, 2015 ; Agogué et Sardais, 2019).

Nous proposons de nommer ici « organique » la logique de management qui s'appuie sur la légitimité traditionnelle. En effet, le terme « traditionnel » est souvent associé à une notion passéiste et est teinté d'une connotation négative. « Organique », selon le *Larousse*, renvoie bien sûr à la notion d'« organe », partie vivante d'une unité plus grande, qui assure une fonction particulière. Mais « organique » se comprend comme un adjectif qualifiant ce qui est inhérent à la structure de quelque chose, à sa constitution<sup>(24)</sup>. Le management organique, donc, se pense comme un management au service du groupe et qui œuvre pour la communauté (Tableau 1 ci-dessus).

En analysant la Garde de Nuit à travers la grille du PODC, on voit apparaître un exemple presque pur de ce que Weber appelle la « légitimité traditionnelle ». Des trois types de domination wébériens, la domination traditionnelle est sans doute celle qui a été le moins utilisée pour penser le management (on a plutôt favorisé la domination rationnelle-légale) ou le *leadership*

(au profit de la domination charismatique). Peut-être parce que, contrairement aux deux autres formes de légitimité, Weber donne peu de détails quant à sa manifestation concrète au sein des organisations. Il souligne néanmoins plusieurs éléments essentiels, présents, d'une manière ou d'une autre, dans la Garde de Nuit. Ainsi, écrit Weber, « la tradition assigne une relative latitude » au chef traditionnel ; mais il peut être fort dangereux pour lui « de transgresser les limites de la tradition » (Weber, 1995, p. 302).

D'une certaine manière, contrairement à la domination rationnelle-légale, le chef n'est pas soumis aux règlements et peut exercer une part d'arbitraire, mais, contrairement à la domination charismatique, il ne peut pas non plus s'écarter trop de la tradition, à laquelle il demeure soumis. S'il s'en écarte, le risque est le suivant : « Le mode effectif d'exercice de la domination se conforme à ce que le détenteur du pouvoir peut habituellement se permettre face à la docilité de ses sujets, sans aller jusqu'à pousser ceux-ci à la résistance. Résistance qui, lorsqu'elle survient, se dresse contre la personne du détenteur du pouvoir, lequel a méprisé les limites traditionnelles du pouvoir, mais non contre le système en tant que tel » (Weber, 1995, pp. 302-303).

On pourra remarquer que c'est très précisément ce qui se passe pour le 998<sup>e</sup> Lord Commandant qui décide d'ouvrir la porte du Mur aux Sauvageons, « comme jamais un Lord Commandant n'a fait jusqu'alors », ainsi que le rappelle le chef des mutins. La « résistance » ne se fait pas contre l'ordre lui-même, qu'ils acceptent, mais bien contre le détenteur du pouvoir, qui est assassiné, sans que le système lui-même ne soit bouleversé. « Il fallait choisir entre le Commandant et la Garde de Nuit, nous avons choisi la Garde de Nuit ».

Autre point essentiel souligné par Weber, dans ce type de légitimité, « il est impossible de « créer » intentionnellement, par la loi, un droit ou des principes administratifs nouveaux. Les créations effectives ne peuvent donc devenir légitimes qu'une fois reconnues par le droit coutumier comme valables de tout temps. En tant que moyen d'orienter l'invention du droit, il ne peut être question que des documents de la tradition : « précédents » et « préjugés » » (Weber, 1995, p. 303). Voilà pourquoi on peut « contourner les règles », comme le dit un des membres de la Garde de Nuit :

<sup>(24)</sup> Le lecteur pourrait être tenté de faire un lien avec le concept de solidarité *organique* mis en évidence par le sociologue Emile Durkheim, dans son livre *De la division du travail social* (PUF, 1967 (1897)). Attention, cependant : pour Durkheim, c'est la solidarité *mécanique* qui est celle des sociétés traditionnelles, et qui repose sur la proximité, les valeurs partagées, la ressemblance. La solidarité *organique* est, elle, la conséquence de l'interdépendance née de la division du travail, typique des sociétés modernes. La Garde de Nuit, malgré ses ordres des Ingénieurs, Patrouilleurs et Intendants, emprunte beaucoup à la solidarité *mécanique*.



**Tableau 2 : Le management « organique » de la Garde de Nuit en pratique, comparé aux managements technique et charismatique**

	Management technique	Management charismatique	Management organique
Planifier <i>Il s'agit de ...</i>	Optimiser le monde	Changer le monde	Sauvegarder le monde
Organiser <i>Le chef vu comme...</i>	Un engrenage	Un aimant	Une colle
Diriger <i>Le registre du</i>	« On peut »	« Je veux »	« Nous devons »
Contrôler <i>Est valorisé le fait de...</i>	Suivre les directives	Marquer l'histoire	Tout donner

on peut certainement interpréter, réactualiser, ou faire référence à des précédents déjà réalisés, mais on ne peut certainement pas briser les règles, la tradition, ce qui s'est toujours fait jusque-là.

## Implications pratiques de la mise en œuvre d'une logique organique

Nous allons essayer de tirer des implications pratiques en trois temps. D'abord, nous allons résumer et opposer la logique « organique » de la Garde de Nuit aux logiques formelle et charismatique en termes pratiques, sans concept, pour bien faire apparaître sa spécificité (tableau 2 ci-dessus). Ensuite, nous relèverons les forces et limites de cette logique organique, à partir de l'exemple imaginaire de la Garde de Nuit, considérant que le recours à de tels exemples littéraires particulièrement développés est susceptible de nous éclairer, de nous donner des pistes pour comprendre des organisations bien réelles.

### La logique organique : forces et faiblesses

Quelles sont les forces et les limites de ce mode organique ? La grande force de la raison d'être collective est qu'elle donne du sens à tout ce qui est fait au quotidien (au risque d'ailleurs de justifier une activité répétitive, sans grand intérêt et peu rémunératrice...) et permet de fonder les autres éléments du PODC. En revanche, la mission peut devenir un carcan lorsque les conditions de l'environnement ont tellement changé que la mission devient obsolète. Sans doute faut-il la formuler de façon suffisamment précise pour donner un sens, mais suffisamment vague pour laisser une marge d'interprétation suffisante pour s'adapter aux circonstances, le cas échéant.

Le serment permet à l'organisation de fonctionner dans la durée puisqu'il y a de fait emploi à vie (mais, à l'inverse, on peut s'interroger sur le fait que l'on ne peut quitter l'organisation) ; surtout, ce serment unifie

le corps social en permettant d'éliminer les différences qui pouvaient exister entre les individus avant leur entrée dans la Garde, tout en donnant une place à chacun selon ses capacités (même si différents statuts existent néanmoins). Par ailleurs, à grand renfort de mentorat et de formation interne, ce mode semble particulièrement remarquable pour réussir à intégrer des personnes issues d'origines très diverses, pas forcément compétentes à la base, à un grand projet collectif. En revanche, cela implique de garder dans l'organisation des individus qui peuvent s'avérer nuisibles, tant que leurs actions ne sont pas orthogonales à la réalisation de la raison d'être de l'organisation.

Du côté de la direction, l'aspect collectif de la décision et l'élection par les pairs du chef (qui n'est pas sans rappeler ce qui se passe dans de nombreuses universités, par exemple) permettent de renforcer l'engagement et le sentiment de faire partie d'un collectif. Il n'y a pas « la direction » et « la Garde de Nuit » mais simplement la Garde. Bien entendu, ce type de décision peut prendre beaucoup de temps à émerger ; l'élection à vie peut également être un enjeu, notamment si l'élu change une fois qu'il est placé à la tête du collectif. Mais là encore, la force des traditions et des coutumes, ainsi que l'aspect collectif des décisions et le recours constant au rappel de la mission contraignent suffisamment le chef pour rendre le système viable. D'autant que la mutinerie reste une option qui menace le chef qui s'écarterait de la mission. On pourra cependant remarquer que le corollaire de ce type de direction est la latitude toute relative de celui ou celle qui dirige, qui ne peut que très difficilement faire évoluer l'organisation, étant captif d'une doctrine déjà établie.

Enfin, du côté du contrôle, on peut noter la puissance d'un contrôle exercé par les pairs plutôt que par la direction. Bien sûr, pour que ce soit possible, la raison d'être collective doit être suffisamment forte, tout comme la conviction que c'est une responsabilité partagée par un collectif. L'enjeu est bien sûr de savoir quelle place on accorde néanmoins à l'individu et à une liberté individuelle d'agir et de créer.

## Conclusion

« Quelle drôle d'idée, que de prendre un cas imaginaire pour discuter des pratiques managériales actuelles ! », écrivions-nous.

Car ce qui est intéressant avec la fiction, au final, c'est la nature de la donnée qu'elle nous offre. Une donnée, c'est bien un élément tangible que l'on ne peut changer, qui nous résiste, et peu importe que le cas soit réel ou imaginaire. Nous ne pouvons pas demander aux auteurs, scénaristes ou écrivains, de modifier le moindre élément qui cadrerait mal avec une conceptualisation prédéfinie. La donnée de fiction est bel et bien là, accessible à tout lecteur qui peut aller la consulter et, d'une certaine manière, « contrôler » le travail que nous avons fait, en ayant accès à l'ensemble des données que nous avons à disposition pour effectuer notre analyse, rendant notre travail le plus transparent possible.

Une seconde force de la fiction, c'est de pouvoir nous immerger dans des mondes fantastiques, relativement éloignés de l'entreprise contemporaine. Cela présente deux avantages : dans ces mondes, tout est beaucoup plus spectaculaire, et donc plus visible, presque caricatural. Une caricature qu'on peut plus aisément disséquer et discuter qu'un cas réel, et qui donne matière à réflexion. Alors, si la conceptualisation proposée par le chercheur est pertinente et éclairante même pour ce type de contexte bien éloigné du monde des entreprises et du contexte dans lequel s'appliquent d'habitude les théories du management, alors cette conceptualisation a une généralisation bien plus grande, non pas limitée à un contexte précis.

Au final, la fiction, au travers des livres, des films ou des séries télévisées, nous offre un éventail immense de cas à explorer – autant d'occasions pour les chercheurs en gestion de penser et de théoriser l'action collective. Et, si nous avons utilisé ici la fiction comme un matériau de substitution, en la mobilisant comme ce qu'Olivier Germain et Amira Laibi (2018) appellent une « donnée primaire », ces auteurs proposent d'autres avenues stimulantes pour mobiliser la fiction, en encourageant le chercheur non pas à mobiliser de la fiction existante, mais à faire œuvre de fiction lui-même, pour exposer des phénomènes indicibles et invisibles de la gestion ou encore pour inventer et explorer des formes novatrices de pilotage de l'action collective.

Dans notre cas, c'est le management organique que la fiction nous a permis de conceptualiser, un management dont la légitimité trouve sa source dans l'expérience accumulée, reconnue par le collectif comme pertinente et alignée avec les valeurs partagées. Un management dont le dirigeant ne doit pas avoir le *désir* de diriger : il se *doit* de diriger, il est porteur d'une responsabilité envers le collectif. Et c'est pourquoi la loyauté envers le groupe, l'engagement total envers lui, implique pour le chef – et pour chacun – de faire tout ce qui est en son pouvoir pour protéger le groupe, quel qu'en soit le prix, fût-il le sacrifice de sa vie.

## Références

- AGOGUE M. & SARDAIS C. (2019), *Petit traité de management pour les habitants d'Essos, Westeros et d'ailleurs*, Montréal, Éditions JFD.
- CHIQUET B.M. (2013), *Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy*, IGI Partners.
- DERY R. (2010), *Les perspectives de management*, Montréal, JFD Éditions.
- DERY R., PEZET A., & SARDAIS C. (2015), *Le management*. Montréal, JFD Éditions.
- GEORGE B. (2003), *Authentic Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- GERMAIN O., & LAIFI A. (2018), « Les possibilités de la fiction pour rendre présente l'organisation ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 24(57), pp. 195-208.
- GETZ I. & CARNEY B.M. (2016), *Liberté & Cie*, Paris, Clé des Champs.
- LEVILLAIN K. (2015), *Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un engagement collectif* (Thèse de doctorat, Ecole des Mines de Paris).
- MINTZBERG H. (2009), *Managing*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- SEGRESTIN B. (2018), « La mission, un nouveau contrat social pour l'entreprise », *Esprit*, (3), pp. 90-101.
- PITCHER P. (1995), *Artists, Craftmen and Technocrats: The Dreams, Realities and Illusions of Leadership*, Toronto, Stoddart.
- WEBER M. (1995 [1921]), *Économie et société*, Paris, Plon.